

**Валерій Григорович НИКИФОРЕНКО**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: [nikiforenko@te.net.ua](mailto:nikiforenko@te.net.ua),  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

**Віра Олексіївна КРАВЧЕНКО**

кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій та  
зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна,  
e-mail: [kravchenkovera8@gmail.com](mailto:kravchenkovera8@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ  
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Никифорова, В. Г., Кравченко, В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 174–183.

**Анотація.** У статті розглянуто підходи зарубіжних і вітчизняних вчених щодо визначення і місця надійності персоналу і кадрової безпеки в системі управління при досягненні цілей організації у висококонкурентному ринковому середовищі. Доведено значимість проблеми забезпечення надійності персоналу та кадрових ризиків в умовах відтоку з країни висококваліфікованих кадрів та соціально-економічної напруги у суспільних відносинах. Узагальнено точки зору фахівців різних галузей наук щодо тлумачення та змістовного наповнення понять надійності персоналу та кадрової безпеки. На основі виокремлення елементних складових запропоновано авторське тлумачення системоутворюючих взаємозв'язків управлінських підсистем щодо кадрової безпеки та надійності персоналу. Обґрунтовано розбудову структурних елементів указаних управлінських підсистем, а саме мети, функцій, завдань, суб'єктів і об'єктів управління. Визначено обставини, що створюють передумови для неналежного розуміння підвищеної уваги до забезпечення кадрової безпеки і надійності персоналу та необхідності співпраці, і, водночас, розмежування функцій суб'єктів управлінських підсистем. Запропоновано заходи довготривалого характеру щодо реалізації сучасних підходів до широкого впровадження управлінських підсистем щодо надійності персоналу та кадрової безпеки в практику українських організацій. Виокремлено напрямки дослідження, що вимагають об'єднання зусиль науковців та практиків різних галузей щодо визначення сучасних підходів до обґрунтування та визначення відповідних принципів і методів розбудови ефективних систем управління кадровою безпекою та надійністю персоналу, а, відтак, і реформатування служб, що мають забезпечити ефективне функціонування системи управління організаціями задля підвищення їх конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** системоутворюючі взаємозв'язки; надійність персоналу; кадрова безпека; управління персоналом; структурні елементи управлінських підсистем.

**Валерій Григорьевич НИКИФОРЕНКО**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом и  
экономики труда, Одесский национальный экономический университет, Украина,  
e-mail: [nikiforenko@te.net.ua](mailto:nikiforenko@te.net.ua), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

**Вера Алексеевна КРАВЧЕНКО**

кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента организаций и  
внешнеэкономической деятельности, Одесский национальный экономический университет, Украина,  
e-mail: [kravchenkovera8@gmail.com](mailto:kravchenkovera8@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

**ВЗАИМОСВЯЗЬ НАДЕЖНОСТИ ПЕРСОНАЛА И КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Никифорова, В. Г., Кравченко, В. А. Взаимосвязь надежности персонала и кадровой безопасности в системе управления организацией // Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2018. № 3 (67). С. 174–183.

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы зарубежных и отечественных ученых относительно определения места и роли надежности персонала и кадровой безопасности в системе управления при достижении целей организации в высококонкурентной рыночной среде. Доказана значимость проблемы обеспечения надежности персонала и кадровых рисков в условиях оттока из страны высококвалифицированных кадров и социально-экономической напряженности в обществе. Обобщены точки зрения специалистов разных областей наук относительно толкования и содержательного наполнения понятий надежности персонала и кадровой безопасности. На основе выделения структурных элементов предложено авторское толкование системообразующих взаимосвязей управленческих подсистем кадровой безопасности и надежности персонала. Обосновано выделение структурных элементов указанных управленческих подсистем, а именно цели, функций, задач, субъектов и объектов управления. Определены обстоятельства, которые создают предпосылки для ненадлежащего понимания повышенного внимания к обеспечению кадровой безопасности и надежности персонала и необходимости сотрудничества, и, в то же время, размежевания функций субъектов управленческих подсистем. Предложены меры длительного характера относительно реализации современных подходов к широкому внедрению управленческих подсистем надежности персонала и кадровой безопасности в практике украинских организаций. Выделены направления исследования, которые требуют объединения усилий научных работников и практиков разных областей относительно определения современных подходов к обоснованию и определению соответствующих принципов и методов развития эффективных систем управления кадровой безопасностью и надежностью персонала, а, затем, и реформатирования служб, которые должны обеспечить эффективное функционирование системы управления организациями для повышения их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** системообразующие взаимосвязи; надежность персонала; кадровая безопасность; управление персоналом; структурные элементы управленческих подсистем.

### Valeriy NIKIFORENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of Personnel Management and Labor Economics Department,  
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: nikiforenko@te.net.ua,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

### Vera KRAVCHENKO

PhD in Economics, Professor of Management of Organizations and Foreign Economic Activities  
Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: kravchenkovera8@gmail.com,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

## INTERCONNECTION OF PERSONNEL RELIABILITY AND PERSONNEL SECURITY IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM

Nikiforenko, V., Kravchenko, V. (2018). Interconnection of personnel reliability and personnel security in the organization management system. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Vzaimozv'язok nadiinosti personalu ta kadrovoi bezpeky v systemi upravlinnia orhanizatsiiei; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3 (67), pp. 174–183.

**Abstract.** The article considers the foreign and domestic scientists approaches regarding the place and role definition of personnel reliability and personnel security in the management system in organization goals achieving a highly competitive market environment. The problem significance of ensuring the personnel reliability and personnel risks in the conditions of outflow from the country of highly qualified personnel and socio-economic tensions in society is proved. The points of view the specialists in the science various fields regarding the interpretation and meaningful content of the concepts of personnel reliability and personnel security are summarized. On the basis of an elemental components selection, the author's interpretation of the system-forming interconnections of managerial subsystems of personnel security and personnel reliability is proposed. The structural elements selection of the specified management subsystems, namely the goals, functions, tasks, subjects and objects of management is substantiated. The circumstances, which create the preconditions for inadequate understanding of increased attention of personnel security ensuring, personnel reliability and the need for cooperation, and, at the same time, the management subsystems subject's functions delimitation, are determined. The long-term measures regarding the modern approaches implementation to the widespread introduction of personnel reliability and personnel security managerial subsystems in the Ukrainian organizations practice are proposed. The research directions, which require the joint efforts of scientists and practitioners in various fields regarding the definition of modern approaches to the rationale and identification of relevant principles and methods for effective personnel security and reliability management systems developing, and then services reformatting, which should be ensure the management of organizations system effective functioning to improve of their competitiveness, are highlighted.

**Keywords:** *system-forming interconnections; staff reliability; personnel security; HR; structural elements of management subsystems.*

**JEL classification:** *M120; M540*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В сучасних умовах стрімких змін та невизначеності зовнішнього середовища дедалі більшого значення набуває ефективність управлінських систем щодо спроможності створення оптимальних умов функціонування організації як у використанні матеріально-технічних, фінансових і людських ресурсів, так і запобіганні негативного впливу ризиків і загроз у сфері економічної безпеки. На жаль, трансформаційні процеси в економіці України носять здебільшого еволюційний, а не революційний характер, що має своїм наслідком неупорядкованість системних змін на макро-, мезо- і мікрорівнях суспільного виробництва. Сучасне підприємництво змушено функціонувати в умовах, коли здебільшого воно не тільки не може передбачити ті чи інші варіанти розвитку, але й має йти навздогін практиці. Водночас, досвід розвинених країн переконливо доводить, що тільки системне стратегічне управління дозволяє передбачити ризики та загрози і своєчасно запобігти їх негативному впливу на ефективне функціонування організації. Аналіз вітчизняних джерел наукових досліджень і практичного досвіду свідчить про те, що проблемі ефективної взаємодії різних організаційних структур як важливої складової реалізації системи забезпечення економічної безпеки у використанні всіх виробничих ресурсів організацій в Україні не надається достатньої уваги. При цьому особливої, визначальної уваги щодо людських ресурсів організації з боку їх надійності та безпеки як у наукових дослідженнях, так і на практиці не надається.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вивчення наукових публікацій та управлінської практики дозволяє зробити декілька наступних узагальнюючих висновків щодо досліджень проблем надійності персоналу і кадрової безпеки. З одного боку, існує достатньо велика кількість думок, щодо визначення понять кадрової безпеки і надійності персоналу. Зокрема, такими дослідниками як О. Арєф'єва, С. Васильчак, М. Гайфуллина, К. Дорофєєв, А. Кібанов, А. Красномоєць, А. Митрофанова, Г. Назарова, Н. Подлужна, Г. Чумарін, І. Швець та іншими було доведено, що у загальній системі управління організацією кадрова безпека має безпосередній і тісний зв'язок з підсистемою управління персоналом, тому вона є однією з найбільш важливих і актуальних проблем в системі управління економічною безпекою підприємства у цілому. З іншого боку, роботи зарубіжних і вітчизняних вчених В. Небиліцина, А. Губинського, Б. Ломова, Ж. Кристенсена, Д. Мейстера, Дж. Расмуссена, В. Медведєва, В. Рибалки, І. Сочинської-Сибірцевої, С. Лебедевої, Ю. Щербини досить ґрунтовно доводять, що саме професійна надійність персоналу дозволяє перш за все забезпечити реальну економічну безпеку організації.

Водночас, як досить ґрунтовно зауважує О. Бондаренко, «... більшість наукових досліджень спрямовані на вивчення надійності персоналу, який забезпечує функціонування технічних систем, специфіку роботи в органах внутрішніх справ, служби безпеки, у сфері надзвичайного та військового стану тощо» [1, с.49]. При цьому головна увага в дослідженнях зверталася на вивчення психологічних аспектів надійності персоналу та професійної надійності та методів її підвищення в контексті економічної безпеки організації. Отже, можна констатувати, що багато аспектів вирішення проблеми надійності персоналу і кадрової безпеки ще потребують розвитку наукових поглядів та відповідних досліджень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Саме в цій площині виникає, здавалося би, очевидне запитання щодо того, які управлінські структури мають займатися проблемами кадрової безпеки та надійності персоналу в організації. Водночас, сучасна українська практика наочно свідчить про те, що на переважній більшості підприємств не спостерігається чіткого усвідомлення того, хто конкретно і саме які функції має виконувати задля забезпечення кадрової безпеки і надійності персоналу.

Вважаємо, що така ситуація у цій сфері залежить переважно від ґрунтовності наукових досліджень щодо визначення взаємозв'язку термінів «надійність персоналу» та

«кадрова безпека» з розбудовою структурних елементів управлінської системи відповідно до сучасних реалій в економіці України.

**Постановка завдання.** Вищезазначена обставина викликає нагальну необхідність визначення системоутворюючих взаємозв'язків менеджменту кадрової безпеки та управління персоналом як важливих складових в системі стратегічного управління організацією. Отже, метою статті є дослідження підходів до трактування понять «надійність персоналу» і «безпека персоналу» з подальшим виокремленням цілей, завдань, функцій, об'єктів і суб'єктів управління. Для досягнення визначеної мети були відокремлені відповідні завдання, а саме: вивчення та узагальнення думок учених різних галузей наук щодо сутності кадрової безпеки та надійності персоналу; визначення власного авторського бачення ролі і взаємозв'язків кадрової безпеки та надійності персоналу як компонентів системи управління організацією; формування відповідних висновків і пропозицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичною і методологічною основою роботи є фундаментальні положення теорії менеджменту, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених і фахівців з питань крос-культурного менеджменту та стратегічного управління персоналом. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, ретроспективного аналізу та синтезу та системного підходу.

Ураховуючи, що головною метою статті є визначення структурних елементів управлінської системи задля забезпечення системної взаємодії підсистем управління персоналом і економічної безпеки підприємства, доцільно розпочати дослідження з визначення сутнісних характеристик кадрової безпеки і надійності персоналу. Аналіз думок учених щодо змістовного наповнення указаних термінів дозволяє виокремити їх найбільш суттєві характеристики, що, у свою чергу, надає можливість розбудови елементів системного взаємозв'язку менеджменту кадрової безпеки та управління персоналом.

Одним із співавторів даної роботи раніше було проведено морфологічний аналіз тлумачення терміну «кадрова безпека» [2, с.7–18]. Нижче надаються найбільш використовувані визначення даного терміну ученими, що займаються цією проблематикою (табл. 1).

Таблиця 1

Тлумачення терміну «кадрова безпека»

Автор	Визначення
О. Ареф'єва [3]	Робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Вся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. І тут практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом.
К. Дорофєєв [4]	Комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації
А. Кібанов [5]	Генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.
Г. Назарова [6]	Система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитись із значеннями та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджуючи їх.

Продовження табл. 1

Н. Подлужна [7]	Стан захищеності організації від ризиків і загроз що пов'язаний з персоналом і також як захищеність персоналу організації, що враховує такі складові як безпека здоров'я працівників, їх фізична безпека, соціально-мотивована безпека, безпека, що пов'язана з професійними напрямками та безпека, що спрямована на усунення конфліктів персоналу.
А. Митрофанова [8]	Ситуація, що відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які прямо або побічно торкаються функціонування й розвитку організації, персоналу, суспільства в цілому й настання яких пов'язане з об'єктивно існуючою невизначеністю, обумовленою низкою причин: неефективністю системи управління персоналом; поведінкою, дією (бездіяльністю) персоналу; зовнішнім середовищем організації.
М. Гайфуліна [9]	Сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства.
І. Чумарін [10]	Процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.
І. Швець [11]	Стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.

Аналіз даних табл. 1 дозволяє зробити наступні узагальнення:

1. Визначення кадрової безпеки здебільшого побудовано на процесному підході, який відображає необхідність урахування динамічності змін внутрішнього і зовнішнього середовищ організації.
2. Акцент у наведених визначеннях кадрової безпеки робиться на характеристиках стану (рівня) безпеки, або сукупності дієвих заходів щодо її забезпечення.
3. Очевидно, що визначальними завданнями управлінської системи щодо забезпечення кадрової безпеки мають бути а) забезпечення захищеності та здатності персоналу протистояти внутрішнім та зовнішнім впливам і загрозам; б) змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники організації.

Таким чином, постає питання щодо ролі і місця указаних характеристик у системоутворюючих зв'язках з управління надійністю персоналу. Задля вирішення цього питання розглянемо сутнісні характеристики, що наведені у тлумаченнях надійності персоналу різними науковцями (табл. 2).

Аналіз наведених визначень дозволяє дійти до таких узагальнюючих висновків:

1. Різноманітність підходів до змістовного наповнення терміну «надійність персоналу» визначається сферою його використання, а, відтак, і його характеристиками: або це є елементом цілісної функціонуючої системи, або рукотворним об'єктом (технічними засобами) чи персоналом.
2. Дотримання визначальних параметрів надійності як технічних засобів, так і персоналу є головною умовою функціонування будь-якої системи.
3. Надійне функціонування системи може бути забезпечено лише ефективними діями управління.

Таблиця 2

Трактування терміну «надійність персоналу» у різних джерелах  
(складено авторами відповідно до [1])

Джерело	Визначення
Апполонський С. М. [12]	Надійність людини – це вірогідність того, що робота або завдання буде успішно виконана персоналом на будь-якому необхідному рівні роботи протягом потрібного проміжку часу.
Цільмак О. М. [13]	Надійність персоналу – це здатність зберігати високу працездатність, дисциплінованість, принциповість й морально-психологічну стійкість, відданість справі, працювати ефективно, лояльно ставитися до колег та керівництва.
Шипілов А. І., Шипілова О. А. [14]	Надійність персоналу є однією з важливих складових професійної придатності співробітників як державних, так і недержавних підприємств. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до підприємства, відчують себе «прив'язаними» до нього, сама робота має для них високу моральну значущість, а її втрата оцінюється як серйозна життєва невдача.
Крук В. М. [15]	Надійність персоналу – це інтегральна характеристика його особистісних якостей і особливостей, які визначають стабільність встановленої (еталонної) нормативної поведінки у конкретній професійній діяльності та в її інтересах.
ДСТУ 2860-94. Надійність техніки. Терміни та визначення [16]	Надійність – це властивість об'єкта зберігати у часі в установлених межах значення всіх параметрів, які характеризують здатність виконувати потрібні функції в заданих режимах та умовах застосування, технічного обслуговування, зберігання і транспортування. Об'єктами можуть бути технічні засоби, технічний персонал, або їх поєднання. Отже поняття «надійність» стосується не тільки рукотворних об'єктів, але й виконавців – операторів, слюсарів-ремонтників, інженерно-технічного персоналу тощо.
Енциклопедії маркетингу [17]	У широкому розумінні надійність – це «можливість системи виконувати покладені на неї функції впродовж визначеного проміжку часу за певних умов експлуатації».
Ожегов С. І. [18]	Термін «надійний» як «той, що вселяє довіру, міцний, насилу піддається руйнації, псуванню, добре працює; постійний, що не припиняється, розрахований на довгий термін, не тимчасовий; стійкий, що тримається твердо, не вагаючись, не падаючи, який відновлюється після незначного відхилення».

Для формування чіткого уявлення щодо місця і ролі надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією необхідно надати власне розуміння відмінності у цих термінах. Вважаємо, що найбільш чіткими можуть бути наступні визначення.

Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ліквідації або зниження ризиків і погроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Надійність персоналу – властивість співробітників організації зберігати й розбудовувати в часі у встановлених межах значення всіх параметрів їхнього трудового потенціалу, які характеризують здатність виконувати потрібні функції в заданих умовах і з максимальною ефективністю.

Необхідно зауважити, що кадрова безпека займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони у будь-якій складовій – первинні. Тому служба персоналу є первинним підрозділом у

роботі з персоналом. Отже, служба персоналу – більш важливий суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Водночас, забезпечення кадрової безпеки є суміжним завданням служби безпеки і служби персоналу, а забезпечення надійності персоналу є головною метою діяльності саме служби управління персоналом.

Взаємозв'язок кадрової безпеки і надійності персоналу можна визначити за змістом рис. 1. Вважаємо, що визначити місце цих складових роботи з персоналом у загальній системі управління доцільно через виокремлення таких компонент як мета, завдання, функції, об'єкт і суб'єкт управління.

Головною метою кадрової безпеки визначено запобігання негативних впливів на економічну безпеку за рахунок ліквідації або зниження ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, тобто перш за все це робота, яка передбачає дії і заходи щодо запобігання і профілактики.

Водночас, головною метою у формуванні надійності персоналу є забезпечення параметрів людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань організації, тобто це передбачає роботу, що пов'язана з необхідністю створення умов щодо ефективної підтримки параметрів надійності персоналу в поточний час та на перспективу.

Зрозуміло, що у такому випадку мають відрізнятися також завдання та функції даних управлінських підсистем. Зважаючи на це, виконання деяких завдань та функцій передбачає наявність достатньо специфічних знань і умінь у фахівців, що задіяні як суб'єкти управління. Наприклад, виконання такої функції як перевірка кандидатів при прийомі на роботу, визначення можливих ризиків і загроз для організації, з одного боку, потребує володіння компетенціями рекрутера (менеджера з персоналу), а, з іншого боку, необхідною умовою є наявність специфічних компетенцій у працівника служби безпеки. Таким чином, одразу постає питання щодо підходу до виконання цієї функції, а саме – як і хто має брати участь у її здійсненні. Відповідь на це залежить від багатьох чинників і умов функціонування організації. Очевидно, що значний вплив зумовлюють величина самої організації, складність і конфіденційність процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі тощо.

Зарубіжний досвід наочно свідчить про те, що функції забезпечення економічної безпеки підприємства у висококонкурентному середовищі надається велика увага і саме тому загальноприйнятою є обов'язкова наявність служби безпеки. Але при цьому ця служба має забезпечити не тільки кадрову, але й фінансову, силову, інформаційну, техніко-технологічну та правову безпеку організації. Тому і значимість цієї служби вимагає від власників бізнесу досить великих витрат, які виправдовуються результатами діяльності організації.

Водночас, в умовах українських реалій наявність в організаційних структурах управління служби безпеки з відповідними функціями скоріше можна вважати випадковістю. Вважаємо, що саме відсутність високої конкурентності в економіці України є чи не головною препоною у створенні і функціонуванні служб економічної безпеки.

Тому за умовчанням значну частку функцій і завдань забезпечення кадрової безпеки беруть на себе служби управління персоналом під гаслом збереження надійності персоналу. Отже, відсутність чіткого усвідомлення напрямів взаємозв'язку і водночас розгалуження понять кадрової безпеки і надійності персоналу слугує невизначеності цілей і методів у цій сфері. Для того, аби прискорити процеси забезпечення кадрової безпеки і надійності персоналу, на думку авторів, потрібно визначитися з системними діями у цій сфері.

Зрозуміло, що недостатньо чітко визначення дій щодо формування реальних конкурентних умов функціонування економіки – це нагальна і визначальна основа усіх інших перетворень у соціально-економічному середовищі нашого суспільства. Але це завдання потребує безлічі системних, а не разових заходів і перетворень. Водночас, внутрішнє середовище майже кожної організації потребує перегляду і оновлення підходів до формування дієздатних управлінських структур, що в умовах витоку висококваліфікованих кадрів за кордон мають забезпечити реальну, а не удавану надійність персоналу та кадрову безпеку. Ця обставина потребує від держави підготовки відповідних фахівців у сфері економічної безпеки та управління персоналом.

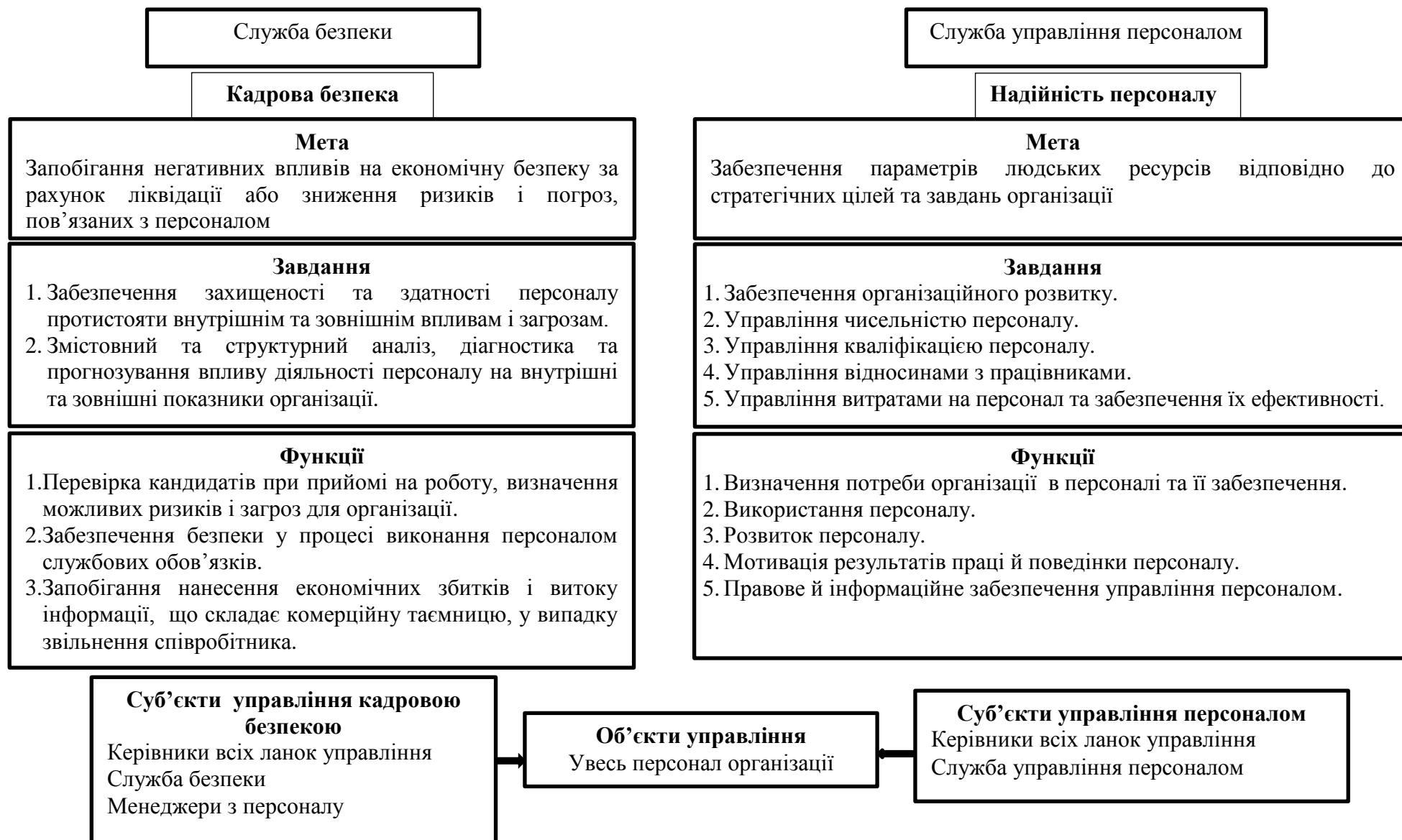


Рис. 1. Структурні елементи управлінських підсистем кадрової безпеки та надійності персоналу (складено авторами)



**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, викладене вище дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Недостатня увага до забезпечення кадрової безпеки і надійності персоналу призводить до формування кризових явищ і економічної небезпеки у функціонуванні підприємницького середовища в Україні.

2. Відсутність достатньо чіткого усвідомлення взаємозв'язку кадрової безпеки і надійності персоналу значною мірою обумовлено деякою обмеженістю системних досліджень у цій сфері.

3. Узагальнення думок науковців різних галузей щодо змістовного наповнення термінів «надійність персоналу» і «кадрова безпека» дозволило на основі визначення власного бачення змісту указаних понять визначитися зі структурними елементами даних управлінських підсистем, а саме метою, завданнями, функціями, суб'єктами та об'єктами управління.

4. Виокремлення суб'єктів управління у кожній з підсистем дозволяє стверджувати, що найбільш ефективними будуть дії, спрямовані на поглиблення специфічних компетенцій суб'єктів управління, що водночас не виключає реальної взаємодії служби безпеки і служби управління персоналом.

5. Потребує посиленої державної підтримки підготовка фахівців з економічної безпеки та управління персоналом.

Подальші дослідження у цьому напрямку вимагають об'єднання зусиль науковців різних галузей щодо визначення сучасних принципів і методів розбудови ефективних систем управління кадровою безпекою та надійністю персоналу. Водночас, очевидною стає нагальна необхідність об'єднання зусиль як науковців, так і підприємницького середовища щодо визначення і формування необхідних умов задля розбудови висококонкурентної економіки України. Вважаємо, що ефективність запропонованих зусиль окрім безпосередньої участі науковців і підприємців буде перш за все визначатися політичною волею представників усіх гілок влади до реальних дій щодо соціально-економічних перетворень.

### Література

1. Бондаренко О. О. *Окремі аспекти забезпечення надійності персоналу* // Агросвіт. 2015. № 10. С. 49–52.
2. Кравченко В. О. *Кадрові ризики в системі управління персоналом організації* // Економіка і фінанси. 2016. № 3. С. 15–23.
3. Ареф'єва О. В. *Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств* // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.
4. Дорофеев К. Н., Гарнева Е. В. *Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы* // Молодой ученый. 2013. № 6. С. 327–331.
5. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации*. М : ИНФРА-М, 2006. 638 с.
6. Назарова Г. В. *Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства* // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип. 15. С. 52–60.
7. Подлужна Н. О. *Забезпечення кадрової безпеки організації*. URL: [http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st\\_52\\_34.pdf](http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf) (дата звернення: 02.08.2018).
8. Митрофанова А. Е. *Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации* // Компетентность. 2013. Вып. 3 (104). С. 40–45. URL: <http://www.asms.ru/upload/iblock/261/261c49fdd34f2b7ecc98dd6a12157ad3.pdf> (дата звернення: 06.08.2018).
9. Гайфуллина М. М. *Методологический подход к оценке кадровых рисков* // Нефтегазовое дело : электрон. журн. 2015. № 5. С. 613–629.
10. Чумарин И. Г. *Что такое кадровая безопасность компании?* // Кадры предприятия. 2009. № 2. URL: <http://www.bre.ru/security/20813.html> (дата звернення: 13.08.2018).
11. Швець І. Б. *Економічна безпека в управлінні персоналом* // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. Донецьк. 2009. Вип. 36-1. С. 179–184.
12. Апполонский С. М., Куклев Ю. И. *Надежность и эффективность электрических аппаратов* : учеб. пособ. СПб : Лань, 2011. 463 с.
13. Цільмак О. М., Яковенко С. І. *Соціально-правова надійність персоналу ОВС як підґрунтя ефективної професійної діяльності* // Наука і освіта : наук.-практ. журн. Південного наукового Центру АПН України. 2010. № 4/5. С. 59–62.

14. Шипілов А. І., Шипілова О. А. Як забезпечити надійність персоналу? URL: <http://alls.in.ua/50241-yak-zabezpechiti-nadiijnist-personalu.html> (дата звернення: 15.08.2018).
15. Крук В. М. Психология надежности специалиста: история и современность. URL: <http://vestnikmgou.ru/Articles/View/60> (дата звернення: 17.08.2018).
16. ДСТУ 2860-94. Надійність техніки. Терміни та визначення. URL: <http://document.ua> (дата звернення: 20.08.2018).
17. Энциклопедии маркетинга. URL: <http://www.proexport.ru/ru/02esencn.htm> (дата звернення: 23.08.2018).
18. Ожегов С. И. Словарь русского языка. 17-е изд., стереотип. М. : Рус. яз., 1985. 797 с.

## References

1. Bondarenko, O. O. (2015). *Some aspects of staff reliability ensuring* [Okremi aspekty zabezpechennia nadiinosti personalu], Ahrosvit, No. 10, s. 49–52 [in Ukrainian]
2. Kravchenko, V. O. (2016). *Personnel risks in the organization's personnel management system* [Kadrovi ryzyky v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii], Ekonomika i finansy, No. 3, s. 15–23 [in Ukrainian]
3. Arefieva, O. V. (2008). *Personnel component in economic safety system of machine-building enterprises* [Kadrova skladova v systemi ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv], Aktualni problemy ekonomiky, No. 11, s. 95–100 [in Ukrainian]
4. Dorofeev, K. N., Garneva, E. V. (2013). *Personnel security in economic evaluation system of firm's activities* [Kadrovaya bezopasnost v sisteme ekonomicheskoy otsenki deyatel'nosti firmy], Molodoy uchenyi, No. 6, s. 327–331 [in Russian]
5. Kibanov, A. Ya. (2006). *Personnel management of organization* [Upravlenie personalom organizatsii], INFRA-M, Moskva, 638 s. [in Russian]
6. Nazarova, G. V. (2010). *Prerequisites for creation of enterprise's personnel security system* [Peredumovy stvorennia systemy kadrovoi bezpeky pidpriemstva], Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, Vyp. 15, s. 52–60 [in Ukrainian]
7. Podluzhna, N. O. *Provision of organization personnel security* [Zabezpechennia kadrovoi bezpeky orhanizatsii], available at: [http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st\\_52\\_34.pdf](http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf) [in Ukrainian]
8. Mitrofanova, A. E. (2013). *Concept of personnel risk management in work with personnel of organization* [Kontseptsiya upravleniya kadrovymi riskami v rabote s personalom organizatsii], Kompetentnost, Vyp. 3 (104), s. 40–45, available at: <http://www.asms.ru/upload/iblock/261/261c49fdd34f2b7ecc98dd6a12157ad3.pdf> [in Russian]
9. Gaifullina, M. M. (2015). *Methodological approach to personnel risk assessment* [Metodologicheskii podkhod k otsenke kadrovyykh riskov], Neftegazovoe delo, No. 5, s. 613–629 [in Russian]
10. Chumarin, I. G. (2009). *What is the company's personnel security?* [Chto takoe kadrovaya bezopasnost kompanii?], Kadry predpriyatiya, No. 2, available at: <http://www.bre.ru/security/20813.html> [in Russian]
11. Shvets, I. B. (2009). *Economic security in personnel management* [Ekonomichna bezpeka v upravlinni personalom], Naukovi pratsi DonNTU, Donetsk, Seriya: ekonomichna, Vyp. 36-1, s. 179–184 [in Ukrainian]
12. Appolonskiy, S. M., Kuklev, Yu. Y. (2011). *Reliability and efficiency of electrical apparatus* [Nadezhnost i effektivnost elektricheskikh apparatov], Lan, Sankt-Peterburg, 463 s. [in Russian]
13. Tsilmak, O. M., Yakovenko, S. I. (2010). *Social and legal reliability of the ATS staff as a basis for effective professional activity* [Sotsialno-pravova nadiinist personalu OVS yak pidhruntia efektyvnoi profesiinoi diialnosti], Nauka i osvita: nauk.-prakt. zhurnal Pivdennoho naukovoho Tsentru APN Ukrainy, No. 4/5, s. 59–62 [in Ukrainian]
14. Shypilov, A. I., Shypilova, O. A. *How to ensure staff reliability?* [Yak zabezpechyty nadiinist personalu?], available at: <http://alls.in.ua/50241-yak-zabezpechiti-nadiijnist-personalu.html> [in Ukrainian]
15. Kruk, V. M. *Psychology of specialist reliability: history and modernity* [Psikhologiya nadezhnosti spetsialista: istoriya i sovremennost], available at: <http://vestnikmgou.ru/Articles/View/60> [in Russian]
16. DSTU 2860-94. *Reliability engineering. Terms and definitions* [DSTU 2860-94. Nadiinist tekhniky. Terminy ta vyznachennia], available at: <http://document.ua> [in Ukrainian]
17. *Marketing Encyclopedias* [Entsyklopedii marketinga], available at: <http://www.proexport.ru/ru/02esencn.htm> [in Russian]
18. Ozhegov, S. I. (1985). *Russian dictionary*. 17<sup>th</sup> ed. [Slovar russkogo yazyka; 17 izd.], Russkiy yazyk, Moskva, 797 s. [in Russian]